



Л.А. Киселева

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Екатеринбург
2010

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра управления качеством

Л.А. Киселева

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания
к практическим занятиям
по дисциплине «Психология управления»
для студентов очной и заочной форм обучения,
специальность 220501 «Управление качеством»

Екатеринбург
2010

Печатается по рекомендации методической комиссии Института
качества жизни. Протокол № 1 от 1.10.2009 г.

Рецензент старший преподаватель кафедры теоретической и прикладной
социологии факультета социологии УрГПУ Л.М. Тюляева

Редактор О.В. Атрошенко
Компьютерная верстка Г.И. Романова

Подписано в печать 22.09.10		Поз. 95
Плоская печать	Формат 60x84 1/16	Тираж 80 экз.
Заказ №	Печ. л. 1,39	Цена 7 руб. 64 коп.

Редакционно-издательский отдел УГЛТУ
Отдел оперативной полиграфии УГЛТУ

Введение

Настоящие методические указания рекомендованы студентам специальности 220501 «Управление качеством» различных форм обучения для выполнения практических заданий по дисциплине «Психология управления». В данных указаниях кратко освещены основные аспекты рассматриваемых тем, представлены варианты заданий, а также тренинговые упражнения. Для выполнения заданий целесообразно использовать как лекционный материал по дисциплине «Психология управления», так и другие информационные источники.

Тема 1

Психология управления как самостоятельная отрасль прикладной психологии

Психология управления – это прикладная отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на повышение эффективности этого процесса.

Психология управления исследует следующие вопросы.

1. Психологические аспекты деятельности руководителя:
 - психологический анализ личности руководителя, психологические требования к его личностным качествам и способностям;
 - психологические аспекты принятия управленческих решений;
 - индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции.
2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта:
 - проблема психологической совместимости и сработанности, социально-психологический климат организации (командообразование);
 - формальная и неформальная структура организации (лидерство);
 - ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования (корпоративная культура, преданность организации: например, японец, когда представляется, сначала называет корпорацию, где работает, а потом – свое имя. В Японии у работников фирмы формируется чувство «единой семьи»);
 - мотивация труда у членов организации.
3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:
 - проблемы управленческого общения (конфликты, стрессы);
 - оптимизация отношений в звене «руководитель – подчиненный»;

- проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия.

ЗАДАНИЕ

Ответьте на вопросы.

1. Что такое психология управления как отрасль?
2. Что является предметом и объектом психологии управления?
3. Какие организационные и психологические факторы способствуют достижению целей управления?

Тема 2

Становление психологии управления

Мощный импульс для своего развития психология управления получила на рубеже XIX–XX вв. с появлением общей теории менеджмента. Эта теория утверждала, что управленческая деятельность неизменно порождает особую профессиональную психологию.

Первый этап. Зарождение психологии связано с именем французского инженера А. Файоля (1841–1925).

Наряду с ним определенный вклад в развитие психологии управления внесли Ф. Тейлор (1856–1915) и социолог М. Вебер (1864–1920).

Второй этап. Развивается доктрина человеческих отношений, которую создал американский психолог и социолог Э. Мейо (1880–1949). Особую известность получил проводимый им в течение 5 лет так называемый Хотторнский эксперимент на предприятии «Вестерн электрик компани». В ходе него были сделаны выводы о том, что руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

Становление психологии управления в России. Термин «психология управления» появился в СССР в 20-е гг. На II Всероссийской конференции по научной организации труда (март 1921 г.) один из докладов был посвящен психологии управления. Психология управления ставила две задачи: подбор сотрудников, воздействие на психику работников через стимулирование.

В.М. Бехтерев уделял внимание проблеме психологических состояний в труде, мотивации труда.

А. Гастев возглавлял Центральный институт труда. В статье «Как надо работать» (1921 г.) он говорил: «Нужно научиться работать так, чтобы работа была легкой и чтобы она была постоянной жизненной школой».

П.М. Керженцев писал, что «нужно приучать себя работать творчески, проявляя инициативу, не быть простым исполнителем воли начальства».

В 60-е гг. особое внимание стало уделяться мотивации труда. Первыми исследователями, которые поставили вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, стали Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский.

ЗАДАНИЕ

Ответьте на вопросы.

1. В чем сущность «интеллектуальной революции» в психологии управления, произведенной Ф. Тейлором?
2. Какие функции управления выделял А. Файоль? Какой вклад он внес в теорию управления?
3. В чем состоит своеобразие идей отечественной школы психологии управления (Гастев, Керженцев)?

Тема 3

Методы психологии управления

Главной задачей психологии управления является анализ условий и психологических особенностей управленческой деятельности с целью повышения ее эффективности. В психологии управления используются все методы общей психологии. Назовем некоторые из них:

- наблюдение;
- эксперимент (лабораторный и естественный);
- опрос;
- тестирование;
- анкетирование;
- ролевые и деловые игры.

ЗАДАНИЕ 1

Ответьте на вопросы.

1. Предложите классификацию методов психологии управления.
2. Какова цель эксперимента?
3. Охарактеризуйте метод анкетирования.
4. В чем особенности тестирования?
5. Дайте определение профессиограммы и психограммы. Какие аспекты необходимо учитывать менеджеру при составлении психограммы?

ЗАДАНИЕ 2

Тест «Иерархия потребностей»

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собой. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, потом – первое с третьим и т. д. Результаты вписывайте в 1-ю колонку бланка ответов.

Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то

Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...».

[illegible]

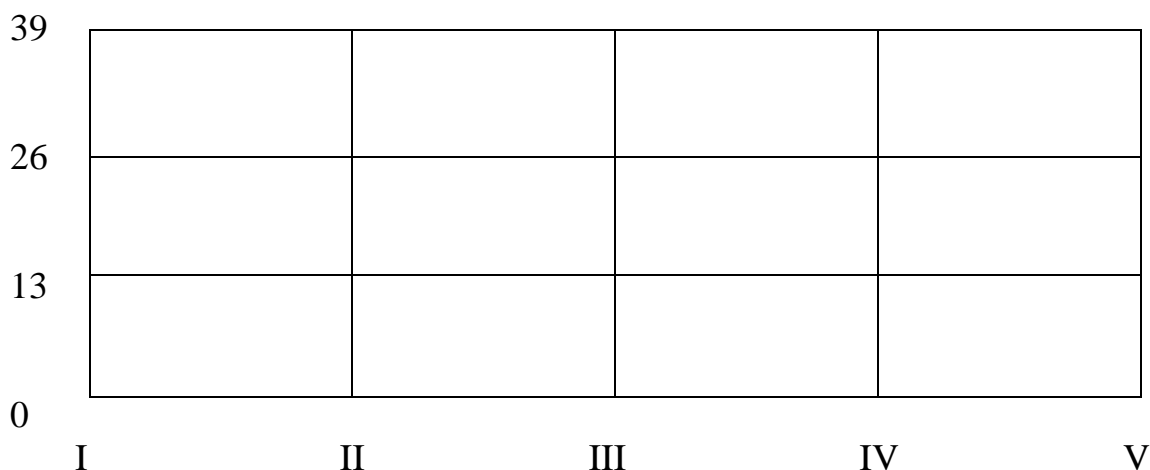
1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение и влияние.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные жирными линиями. Эти операции дадут вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам.

I шкала	Материальное положение	Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13
II шкала	Потребность в безопасности	Подсчитывается сумма по позициям 3, 6, 10
III шкала	Потребность в межличностных связях	Подсчитывается сумма по позициям 2, 5, 15
IV шкала	Потребности в уважении со стороны	Подсчитывается сумма по позициям 1, 9, 12
V шкала	Потребность в самореализации	Подсчитывается сумма по позициям 7, 11, 14

Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности потребностей по пяти шкалам. Полученные выше суммы отложите на соответствующей шкале. На графике указаны три зоны:

полная удовлетворенность — 0–13 баллов;
 частичная удовлетворенность — 13–26 баллов;
 полная неудовлетворенность — 26–39 баллов.



Доминирующая потребность будет обозначена высшим баллом.

Тема 4

Психология субъекта управления

Способности к управленческой деятельности

Способности — это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо

деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями, навыками. Выделяют 3 признака способностей:

- это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;
- это такие способности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности;
- способности несводимы к знаниям, умениям, навыкам, хотя и обуславливают легкость и быстроту их приобретения.

Любая управленческая деятельность имеет 3 основных «измерения»:

- 1) деятельностное, связанное с организацией и управлением какой-либо системой. Здесь необходимы управленческие навыки и способности, умение эффективно организовывать совместную деятельность;
- 2) кадровое, или «личное», связанное с управлением людьми, с межличностными отношениями. Здесь необходимы способности к общению, умение взаимодействовать с людьми, организаторские способности;
- 3) производственно-технологическое, связанное с организацией технологического процесса. Здесь важны профессиональные качества менеджера, или специальные способности.

Итак, в силу этого содержания состав управленческих способностей очень широк. Ими являются не только свойства, имеющие профессиональную специфику, но и личностные качества руководителя.

Поэтому вопрос об управленческих способностях часто обсуждается в связи с проблемой общей структуры личности руководителя. Это наиболее характерная особенность современных взглядов на управленческие способности.

ЗАДАНИЕ 1

Ответьте на вопросы.

1. Дайте определение понятия «менеджерские характеристики», раскройте его содержание.
2. Приведите примеры общеорганизационных способностей. Как они влияют на принятие управленческих решений?
3. Известный психолог Б. Теплов в работе «Ум полководца» отмечает, что у человека существуют как бы 2 разновидности интеллекта: теоретический и практический. Какой интеллект имеет большее значение для руководителя? Свою позицию обоснуйте.

ЗАДАНИЕ 2

Оцените ситуацию. Какое решение, на ваш взгляд, необходимо принять руководителю? Подойдите к ситуации нестандартно.

В одной организации сотрудники постоянно жаловались, что лифт в здании фирмы медленно перемещается от этажа к этажу. Стандартное решение – заменить лифт на скоростной. Это потребовало бы значительных расходов. Но менеджер переформулировал проблему: время пребывания в лифте только кажется сотрудникам чрезмерно долгим, так как они в этот момент ничем не заняты.

Тема 5

Личность руководителя

Психология индивидуального стиля управления

В настоящее время остаются весьма актуальными проблемы индивидуального стиля управления. Опыт показывает, что низкая управленческая культура серьезно сказывается на всей жизнедеятельности организации. Недаром американские менеджеры считают, что во всяком деле 80 % успеха зависит от руководителя и только 20 % – от подчиненных.

Одной из проблем, которые изучает психология управления, является проблема лидерства и руководства.

Наиболее плодотворно исследовал эту проблему немецкий психолог К. Левин. Объектом его изучения были группы подростков (мальчики 11–12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Дети были разделены на 3 группы. Во главе каждой группы стоял взрослый, демонстрировавший разные стили руководства: авторитарный, попустительский (либеральный) и демократический.

ЗАДАНИЕ 1

Ответьте на вопросы.

1. Как соотносятся между собой понятия «лидер», «руководитель», «менеджер»?
2. Охарактеризуйте методы взаимодействия руководителя с подчиненными.
3. От каких объективных и субъективных факторов зависит выбор руководителем того или иного стиля управления?

ЗАДАНИЕ 2

Рассмотрите многомерную модель стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутон. В чем сущность концепции «решетки менеджмента»?

Ориентация на человека

1.9.						9.9.		
			5.5.					
1.1.						9.1.		

Ориентация на задачу

ЗАДАНИЕ 3

Прочитайте байку «Ветер и Солнце», проанализируйте ее с точки зрения стиля управления. Определите, какой стиль управления используется в данном случае.

Однажды Солнце и Ветер затеяли спор о том, кто из них сильнее. Долго они спорили и решили испытать свою силу на путешественнике, который в это время ехал верхом по большой дороге.

– Посмотри, – сказал Ветер, – как я налечу на него: мигом сорву с него плащ. Сказал и начал дуть что есть мочи. Но чем больше старался Ветер, тем крепче закутывался в плащ путешественник. Проклиная Ветер, путешественник подвязался поясом, и Ветер понял, что ему плаща не сдернуть.

Солнце, видя бессилие Ветра, улыбнулось, выглянуло из-за облаков, обогрело землю и полузамерзшего путника. Почувствовав тепло солнечных лучей, путник благословил Солнце, снял плащ и привязал его к седлу.

– Вот видишь, – сказала Солнце Ветру, – лаской и добротой можно сделать гораздо больше, чем гневом.

Тема 6

Структура и проблемы управленческого общения

Известный психолог Д. Карнеги писал: «Успех в делах на 15 % зависит от профессиональных качеств и на 85 % – от умения общаться с людьми». Это касается и руководителя, который должен обладать высокой культурой общения. Есть такое выражение: «Коварная это вещь – культура общения: присутствие ее незаметно, зато отсутствие замечаешь сразу».

Однако практика показывает, что далеко не все руководители обладают талантом общения. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % своего времени тратить именно на общение – проводить совещания, заседания, переговоры, беседы, а это все формы делового общения. Поэтому практически все проблемы так или иначе связаны с общением.

ЗАДАНИЕ 1

Упражнение «Новый начальник»

Участникам предлагается представить, что в их коллектив прибыл новый начальник. Он оказался человеком требовательным, и убедить его в чем-либо достаточно сложно. С коллективом начальник еще не знаком, а у коллектива есть проблема, которую разрешить может только он. Необходимо в течение 10 минут выработать такую тактику презентации своей групповой деятельности, чтобы начальник сам предложил помощь коллективу.

В данном задании целесообразно использовать реальные задачи и проблемы, стоящие перед коллективом.

ЗАДАНИЕ 2

Вспомните основные коммуникативные барьеры. Проанализируйте ситуацию, которая возникла у бригадира, с точки зрения коммуникации.

Бригадиру строителей нужно было поправить покривившуюся балку на самом видном месте. Он влез туда с новичком, поддел стойку ломом и приказал рабочему: «Бей по ребру!»

Парень удивился и переспросил. Бригадир повторил приказ. Тогда парень размахнулся и ударил кувалдой по ребрам бригадира. Бригадир упал с 3-го этажа (к счастью, в сугроб). Суд новичка оправдал: «Прежде чем отдавать команды, нужно объяснить, что имеется в виду».

ЗАДАНИЕ 3

Упражнение «Публичное выступление»

Каждый студент должен экспромтом в течение 2–3 минут рассказать перед аудиторией о каком-то предмете, событии, явлении. Темы (преподаватель выдает их перед началом выступления) могут быть самыми разными. Выступление может включать следующие пункты:

- определение предмета;
- описание его внешнего вида;
- определение состава и структуры предмета;
- описание типичной обстановки, в которой встречается предмет, явление;
- определение практикуемых или возможных способов его функционирования, использования;
- определение происхождения предмета;
- описание перспектив, прогноз на ближайшее будущее.

Упражнение проверяет умение задавать вопросы.

Классификация вопросов в беседе

Закрытые вопросы – это наводящие вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет»	Для того чтобы решить ту или иную проблему, нужно получить как можно больше информации о ней. Чтобы выяснить 3 главных ее аспекта – факты, чувства людей в связи с этими фактами, организацию фактов и чувств, – необходимо задавать открытые вопросы
---	--

Виды открытых вопросов

<i>Вопросы на уточнение</i>	Уточните, пожалуйста... Повторите, пожалуйста... Не могли бы Вы объяснить это подробнее? Что Вы имеете в виду? Извините, но я не совсем понял Вас	При ответе говорящий уточняет, подтверждает или повторяет сказанное
<i>Вопросы на отражение чувств</i>	Вы огорчены... Мне кажется, что Вы испытываете... Представляю, как Вам тяжело... Вероятно, Вас это расстроило	Для осознания своего эмоционального состояния и эмоционального состояния партнера
<i>Вопросы на развитие мысли (на получение дополнительной информации)</i>	Где? Как? Почему? Зачем? Не могли бы Вы дополнительно прокомментировать...	Комментарий, то есть разъяснение, новая информация

<i>Вопросы на отношение к кому-нибудь или чему-нибудь</i>	Как Вы относитесь к...? Что Вы думаете о...?	Мнение, суждение
<i>Вопросы на понимание</i>	<p>1. Перефразирование Другими словами, Вы считаете... Вы думаете, что... Как я Вас понял, из этого следует, что...</p> <p>2. Резюмирование Если подвести итог сказанному, то... Таким образом, Вы считаете, что... Ваша основная идея, как я понял, состоит в том, что... То, что Вы сказали, может означать...</p>	<p>Пересказ мыслей оппонента своими словами</p> <p>Новая формулировка сказанного партнером</p>

Тема 7

Тренинг как форма обучения и групповой работы

Считается, что человек запоминает лишь 10 % из того, что он слышит, и 90 % из того, что делает сам. Поэтому тренинг – это удачная форма обучения, когда участники активно действуют и взаимодействуют друг с другом.

К методическим средствам тренинга относятся:

- техники предоставления информации (лекции, раздаточный материал, групповые дискуссии);
- имитационные техники (деловые, ролевые игры, психогимнастика, психодрама);
- техники работы с реальными рисками (упражнения на расположение к себе, поездки в лес и т. д).

ЗАДАНИЕ 1

Ответьте на вопросы.

1. Назовите этапы тренинга, раскройте их содержание.
2. С какими трудностями может столкнуться тренер в ходе тренинга?
3. Расскажите о видах тренинга.

ЗАДАНИЕ 2

Упражнение «Настроение»

Проанализируйте ситуацию, свое состояние. Какое настроение у вас преобладает?

Студентам предлагается описать свое эмоциональное состояние на данный момент в виде различных образов. Образы могут быть различными: герой мультфильма, цвет или животное.

ЗАДАНИЕ 3

Упражнение «Сбор рукопожатий»

Проанализируйте ситуацию. Сделайте выводы об активности участников во время игры – так же они ведут себя в жизни при решении различных проблем.

Каждому участнику предлагается собрать как можно больше рукопожатий в течение 1 минуты. Организатор наблюдает, как тот или иной участник себя ведет: ждет, когда к нему подойдут, или сам активно предлагает контакт.

Тема 8

Конфликты в организации и методы их разрешения

Конфликт – это столкновение противоположных интересов на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Конфликт – это вид противоречия, который может привести к развитию деятельности организации или к ее угасанию.

КОНФЛИКТ = участники + объект + инцидент (повод).

Конфликтная ситуация = дискомфорт.

Участники – это люди, организации, группы людей.

Объект путают с поводом, но он не лежит на поверхности! Это социальное явление, проблема, спорный вопрос, который значим для участников конфликта. Стремление завладеть этим явлением и приводит к конфликту.

Инцидент – это действия со стороны участников конфликта. Это могут быть различные мелочи, недоразумения, которые постепенно накапливаются.

Функции конфликта

1. Негативные функции:

- стресс;
- разрушение отношений;
- психосоматические заболевания;
- снижение эффективности работы;
- высокая вероятность распада группы;
- сложное восстановление деловых отношений.

2. Позитивные функции:

- прояснение позиций сторон;
- разрушение рутинных отношений;
- приобретение разного опыта (отрицательный опыт – это тоже опыт)
- повышение креативности за счет конфликтных ситуаций, активизация интеллектуальной деятельности;
- выполнение функции «выхлопного клапана» (эмоциональная разрядка);
- групповое сплочение (против кого будем дружить?).

ЗАДАНИЕ 1

Ответьте на вопросы.

1. Какова сущность конфликта, его причины?
2. Дайте типологию конфликтов. Раскройте их содержание.
3. Какова динамика развития конфликта?
4. Раскройте содержание понятия «конфликтная личность».
5. Охарактеризуйте стили поведения в конфликте, выявленные К. Томасом.
6. Какова роль руководителя в конфликтных ситуациях, возникающих между подчиненными?

ЗАДАНИЕ 2

Деловая игра «Полет на Луну»

Цель занятия – обучить эффективному взаимодействию при принятии группового решения.

Задачи

1. Исследовать процесс принятия коллективного решения.
2. Выработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи.
3. Определить основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместных решений.

Участники игры

1. Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по предложенной проблеме.
2. Затем участники объединяются в группы по 4–6 человек и предлагают групповое решение этой проблемы.
3. Представитель каждой группы отстаивает мнение своей команды и принимает общее решение.
4. Группа сравнивает свое решение с мнением экспертов, вычисляя цену ошибки.

Регламент игры – 2 часа.

Ситуация. Мы прилетели на Луну на космолете. Исследуя Луну, мы оказались в 300 км от космолета.

Надо возвращаться обратно, при этом 150 км нужно идти в тени, а другие 150 км – со стороны Луны, освещенной Солнцем.

Все в скафандрах с автономным обеспечением. Ситуация аварийная: нужно за 3 суток добраться до космолета, иначе группа погибнет.

С собой имеется груз. Для ускорения движения необходимо выбрасывать отдельные предметы груза. При этом нужно учитывать важность и предпочтительность предметов.

Задача. Из 14 предметов, обозначенных в списке, надо последовательно выбрасывать менее нужные или уже использованные вещи и обозначать выбрасываемые предметы порядковыми номерами с 14 по 1, то есть брошенный первым предмет обозначается № 14, а последний – № 1.

Предметы:

- 1) сгущенное молоко;
- 2) обогреватель;
- 3) сигнальная ракета;
- 4) консервы;
- 5) кислород;
- 6) нейлоновый канат длиной 100 м;
- 7) спасательный пояс;
- 8) купол парашюта;
- 9) спички;
- 10) компас;
- 11) радиомаяк с приемником;
- 12) карта звездного неба;
- 13) медицинская сумка;
- 14) вода.

Этапы работы

1. Индивидуальное решение (10–15 мин).
2. Групповое решение (30 мин) – составление нового списка, затем защита коллективного решения.
3. Подсчет ошибок. Ошибки подсчитываются исходя из мнения центра управления полетом.

Каждая ошибка – разница между принятым групповым решением (№ предмета) и решением экспертов. Например, по мнению центра, сигнальная ракета на 10-м месте, а по мнению игроков, – на 7-м. Значит, $10 - 7 = 3$ единицы – это ошибка (без знака). Одна ошибка дает 1 балл.

Время решения задачи. Если группа быстро принимает решение, то получает 6 баллов.

Побеждает тот, кто набирает меньшее количество баллов. Группа, набравшая 36 и более баллов, погибла; менее 36 – выжила, то есть вышла к космолету.

Тема 9

Стресс в управленческой деятельности

В 1936 г. в журнале «Nature» было опубликовано короткое сообщение канадского физиолога Г. Селье под названием «Синдром, вызываемый разными повреждающими агентами». Так было положено начало изучению такой проблемы, как стресс. Стресс рассматривается как защитная, ответная реакция на внешние и внутренние раздражители (стрессоры). При помощи стрессовой реакции организм пытается восстановить нарушенное равновесие.

Г. Селье описал 3 стадии стресса:

- реакция тревоги, выражающаяся в мобилизации всех ресурсов организма;
- стадия сопротивления, когда организму удается справиться с вредными воздействиями;
- если действие вредоносных факторов невозможно устранить, то наступает фаза истощения, или дистресс.

И если раньше такому дистрессу были подвержены представители некоторых стрессоопасных профессий (авиадиспетчеры, машинисты), то сегодня в группу риска попали бизнесмены и менеджеры. Среди руководящих работников, деятельность которых связана с серьезными затратами нервной энергии, случаи тяжелого стресса стали настолько часты, что его начали называть «болезнью менеджеров», которая может быть даже опасной для здоровья управленцев.

Ученый Д. Фонтан выделяет несколько факторов, вызывающих стресс у руководителя.

1. Плохая организация служебной деятельности. В организации отсутствует системность в работе, она работает в режиме пожарной команды.
2. Недостаток сотрудников. Руководитель, кроме своих обязанностей, вынужден выполнять обязанности других. Это вызывает у него чрезмерное напряжение из-за нехватки времени.
3. Режим рабочего времени. Работа руководителя требует сверхурочного времени, порой ее трудно втиснуть в рамки служебного времени.
4. Статусные проблемы. Для большинства руководителей работа становится частью их личной жизни. И если у руководителя нет перспектив для продвижения, личного роста, то у него возникает ощущение, что время уходит, оставляя его в состоянии застоя.

5. Формализм, заседательская суета, ненужное бумаготворчество, бесконечные совещания. Эти факторы вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что он тратит на написание несущественных, ненужных отчетов больше времени, чем на саму работу.

6. Высокие притязания, стремление к совершенству. Руководитель может постоянно ждать от себя слишком многого, заставляя себя трудиться в полную силу, при этом оставаясь недовольным результатами. Это выражается в высказываниях типа «Я должен», «Если я потерпел поражение, значит, я неудачник». Также это проявляется во фразах и установках типа «Я этого не перенесу», «Я такого не выдержу».

7. Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными. С одной стороны, руководитель находится под влиянием чувств приязни или неприязни, симпатии или антипатии. С другой стороны, он может испытывать синдром эмоционального выгорания, когда воспринимает подчиненного не как живого человека, а как некий объект деятельности. И руководитель может считать, что чувства и желания подчиненного учитывать в своей деятельности не нужно, так как это только вредит общему делу. Конечно, такие крайние подходы могут вызвать у руководителя стресс.

ЗАДАНИЕ 1

Ответьте на вопросы.

1. В чем особенность управленческого труда с точки зрения стрессогенности?

2. Объясните, как вы понимаете высказывание Г. Селье: «Стресс – это не то, что с вами случилось, а то, как вы к этому относитесь».

3. Расскажите о комплексных последствиях стресса: синдроме неудачника, синдроме хронической усталости, профессиональном выгорании. Раскройте их содержание.

ЗАДАНИЕ 2

Предложите методы борьбы со стрессом.

Тема 10

Психологическая составляющая управления групповыми процессами

Одним из видов малой группы, выделяемых современной теорией управления, является специфическая группа, называемая командой.

Команда – это объединенная тесными деловыми и нравственными связями группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие спо-

способности и обладающих развитым чувством ответственности за достижение поставленных целей.

Исходя из общих представлений о команде как форме малой группы, современная психология управления исследует проблему руководства командой как инструментом, обеспечивающим высокую эффективность работы.

Как правило, создание эффективной команды предусматривает ряд этапов:

- формирование;
- приспособление;
- нормирование;
- функционирование;
- расставание.

ЗАДАНИЕ 1

Ответьте на вопросы.

1. Дайте определение понятия «команда». Каковы типичные признаки команды?
2. Назовите основные роли, которые играют члены команды.
3. Охарактеризуйте этапы командообразования.
4. Раскройте сущность понятия «психологический климат в коллективе».

ЗАДАНИЕ 2

Групповая дискуссия как метод воздействия
и как метод обучения. Метод 635

Цели групповой дискуссии – предоставить возможность участникам почувствовать себя включенными в процесс решения проблемы; увидеть разные грани решения проблемы; научиться работать в команде.

Этот метод подразумевает следующую регламентацию работы команды: в группу входят 6 человек, каждому из которых выдается лист бумаги. Участнику необходимо выдвинуть 3 идеи по поводу решаемой проблемы, а затем передать листок по кругу. В итоге у группы должно быть 90 идей.

Предлагаются следующие темы для дискуссии: «Мотивация руководства на внедрение СМК», «Вовлечение персонала в СМК».

Тема 11

Мотивация деятельности

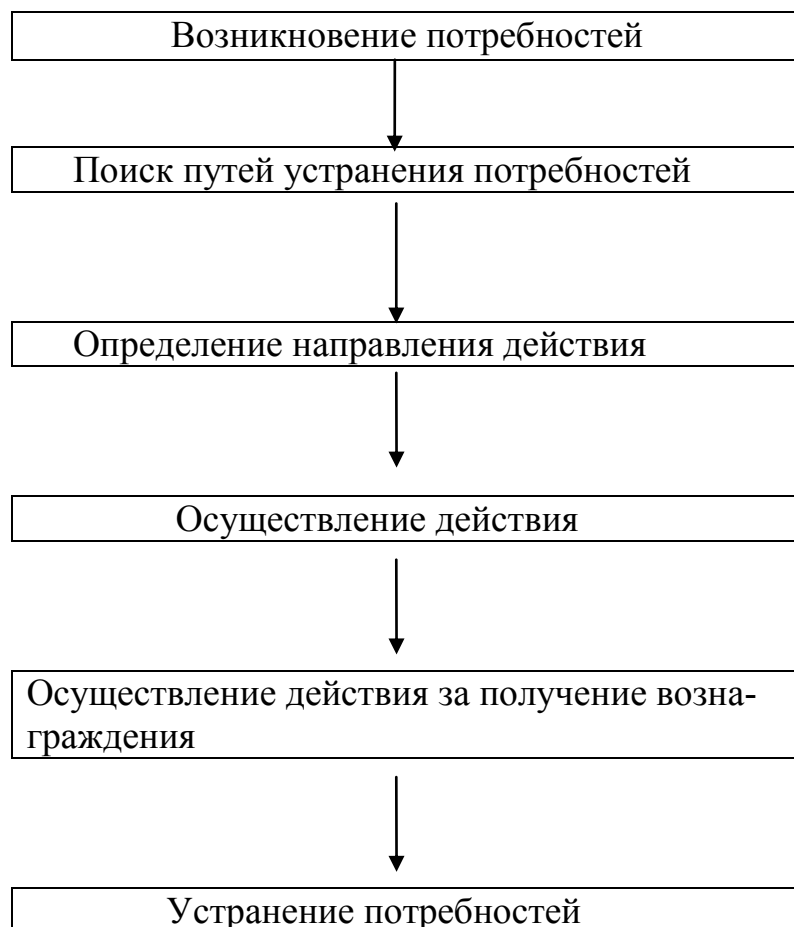
Есть хорошая байка.

На стройке работали 3 человека. Занимались они одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то каждый ответил по-разному. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю на жизнь». А третий: «Я строю храм».

У этих работников различаются отношение к работе, творческая составляющая и результат деятельности. Возникают вопросы: почему одни люди делают легкую работу и остаются недовольными, а другие делают тяжелую работу с удовольствием; что нужно делать, чтобы люди работали лучше и эффективнее; что вызывает желание и потребность в работе?

Мотивацию можно представить в виде 6 стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий.

Однако эта схема поможет понять, как разворачивается процесс мотивации.



ЗАДАНИЕ 1

Ответьте на вопросы.

1. Дайте определение следующих понятий: «мотив», «потребности», «мотивация», «стимул», «мотивирование», «мотивационный процесс».
2. Раскройте содержание факторов мотивации.
3. Расскажите сущность теории иерархии потребностей А. Маслоу.
4. В чем особенности теории К. Альдерфера?

ЗАДАНИЕ 2

Предложите различные формы морального стимулирования сотрудников организации, обоснуйте эффективность их применения.

ЗАДАНИЕ 3

Тренинг «Кредит»

Это упражнение рассчитано на повышение уровня мотивации на обучение. Для этого студент должен осознавать, зачем пришел в этот вуз. Метафора получения кредита – это осознание цели и вложение энергии в достижение этой цели.

Цели:

- исследовать мотивацию на обучение;
- способствовать появлению новых, осознаваемых мотивов.

Группа садится в два круга по типу «карусели» – внутренний и внешний круг. По ходу упражнения внутренний круг будет передвигаться. Количество переходов определяет тренер (но не менее трех).

Длительность – 30–40 минут.

Ход работы

1. Сидящие во внутреннем круге рассчитываются на «первый-второй-третий». В зависимости от номера они получают роль.

Первые – «банкиры». Они выдают кредит. Им важно понимать, что клиент ответственен и его намерения серьезны.

Вторые – «друзья». Они могут одолжить вам деньги, если их убедить, что для вас это лично важно.

Третьи – «спонсоры». Они рады вложить деньги в выгодный проект, который в будущем принесет им прибыль.

2. Инструкция для сидящих во внешнем круге.

Представьте себе, что вам надо занять деньги на обучение в институте. Это крупная сумма, и вы ее сможете получить, если докажете сидящему напротив вас, что вам она нужна. Ваши аргументы и ваше поведение должны соответствовать тому, с кем вы разговариваете: с «банкиром», «другом» или «спонсором». На беседу у вас будет 2–3 минуты.

3. Инструкция для сидящих во внутреннем круге.

Вы принимаете решение в соответствии с той ролью, которую играете. Если вы решаете дать деньги, вы передаете собеседнику жетон, если нет, то он уходит с пустыми руками. Комментировать свои решения не нужно.

4. По сигналу тренера участники начинают беседу. Через положенное время делается переход.

5. Участники меняются местами, и действие повторяется.
6. Все садятся в общий круг. Тренер предлагает каждому составить список тех аргументов, которые он приводил.

Вопросы к шерингу (завершающему этапу тренинга)

1. Какие мотивы обучения являются для вас самыми важными?
2. Какие аргументы убедили кредиторов дать вам деньги?
3. На что ориентировались вы, когда принимали решение дать деньги или отказать?

Список рекомендуемой литературы

1. Блинов А.О, Василевская О.В. Искусство управления персоналом [Текст]. М.: Гелан, 2001.
2. Островский Э.В. Психология управления [Текст]. М., 2008.
3. Полукаров В.Л., Петрушин В. И. Психология менеджмента [Текст]. М., 2008.
4. Психология управления персоналом [Текст]: пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. М., 2007.
3. Столяренко Л.Д. Психология управления [Текст]. Ростов-на-Д, 2004.
6. Урбанович А.А. Психология управления [Текст]. Минск, 2001.